

## المحور الثاني: إدارة الكفاءات

### أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها: مجموعة من الإجراءات والخطوات والأدوات اللازمة لتوفير الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة في الوقت الحالي أو في المستقبل وذلك وفق ما تتطلبه أهدافها واستراتيجياتها. كما تعرف على أنها: تلك الأنشطة والجهود التي تعمل على توفير الكفاءات والمحافظة عليها وتميئتها وتوفير كل ظروف العمل المناسبة لها لتحفيزها ودفعها لتقديم الأفضل الذي يعزز مكانة المؤسسة ويدعم تنافسيتها. وتعرف كذلك على أنها: التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الكفاءات عبارة عن بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يركز على مجموعة من الإجراءات والأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد بطريقة تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة سواء من خلال تطوير الكفاءات الموجودة نحو الأحسن أو استقطاب كفاءات قادرة على القيام بالمهام المطلوبة.

### ثانياً: أهداف إدارة الكفاءات:

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها ما يلي:

- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة؛
- وضع أسس علمية مناسبة لاستقطاب الكفاءات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية مع التأكد من وضع هذه الأخيرة في الوظائف المناسبة؛
- تقييم أداء الكفاءات وتحديد أفضل نظام للتحفيز؛
- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛
- خلق ثقافة الانتماء لدى العاملين في المؤسسة وذلك من أجل تحسين أدائهم؛
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

### ثالثاً: أدوات إدارة الكفاءات:

تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير وتقييم كفاءاتها وذلك من خلال العديد من الأدوات أهمها ما يلي:

- **مرجعية الكفاءات:** تعرف على أنها وثيقة يتم من خلالها تحديد كل الكفاءات اللازمة للمؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل، فهي أداة يتم من خلالها جرد مختلف الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، أي وصف لجميع الكفاءات الرئيسية اللازمة لإنجاز المهام. فهي إذن تمكن من توضيح الكفاءات اللازمة لتحقيق أفضل أداء الوظيفي سواء على مستوى وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف.

- **مخطط التكوين:** عبارة عن أداة لتنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الوسائل خلال فترة زمنية معينة، فهو بذلك ترجمة عملية ومالية للاختيارات المتعلقة بتسيير المؤسسة والخاصة بالوسائل التي تخصصها لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية للموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة. حيث يتم من خلاله تحديد إجراءات التكوين وجميع الدورات التدريبية المبرمجة خلال مدة محددة بما يتوافق والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويهدف إلى تطوير كفاءات الموارد البشرية بما يتناسب والتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة لذلك يجب إعداد مخطط التكوين بشكل موافق للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبطبيعة نشاطها وسياسات العمل وأسلوب الإدارة.

- **تقييم الكفاءات:** وهي العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الخاصة بالعمل والمتمثلة في المعارف التقنية والمعارف العملية ومختلف السلوكيات وتصرفات الفرد أثناء أداء مهامه. وتعتبر عملية تقييم الكفاءات من بين أهم أدوات إدارة الكفاءات حيث تعتبر المصدر الرئيسي للحصول على معلومات حول الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة أو الكفاءات المطلوبة لتحقيق المهام، فمن خلالها يتم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالموارد البشري بداية من عملية التوظيف وذلك في حالة التقييم من أجل التوظيف إلى التكوين، التطوير، الترقية، النقل، الحوافز، المكافآت والأجور...

وتكمن أهمية التقييم فيما يلي:

- المساهمة في إظهار مراكز القوة في الموارد البشرية مما يتيح فرصة معرفة أفضل الكفاءات التي يمكن الاعتماد عليها؛

- معرفة مواضع النقص لدى الأفراد وبالتالي اتخاذ مختلف القرارات لتدارك ذلك؛

- متابعة مدى التطور والتحسين في العمل خاصة بعد القيام بتكوين الموارد البشرية؛

- تساهم في مقارنة مدى تطور الأفراد داخل المؤسسة من حيث المهارات والخبرات المتحصل عليها خلال فترة العمل.

- **التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:** يعرف على أنه العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءة مواردها البشرية والوظائف التي يشغلونها مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر، أي بعبارة أخرى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجيتها وأهدافها المستقبلية. ويساهم في عملية التقدير والتنبؤ وبالتالي اتخاذ القرار المناسب للتقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات مستقبلاً، حيث أنه يمكن من تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات وذلك من خلال البحث عن الموائمة بين الاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية والكفاءات المتاحة. وتكمن أهميته فيما يلي:

- توفير المهارات الأساسية للمؤسسة وبالتالي تعزيز قوتها التنافسية؛

- تحقيق التوازن للمؤسسة من خلال التوفيق بين احتياجاتها ومواردها؛
- استيعاب التكنولوجيا الحديثة وزيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
- وضع مخططات التكوين الفردي والجماعي لتطوير المهارات وتبادل المعارف؛
- تصميم مخططات الحركة بين الوظائف وسهولة تطبيقها.

يمر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالخطوات التالية:

- تقدير وتحليل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية، وكذلك تحليل الوظائف الحالية لتحديد ما هو متوقع من الوظائف المستقبلية، وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية؛
- تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة وبالتالي تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كما ونوعاً؛
- إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق؛
- تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التصحيحية.

أما صعوبات تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات فتتمثل أهمها فيما يلي:

- عدم التعريف والصياغة الواضحة لاستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو لعدم القدرة على التنبؤ؛
- عدم توفر الأدوات المساعدة لتطبيق التسيير؛
- عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية؛
- عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية والجماعية؛
- عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل والتقدير.